



Nye udbudsformer og partnerskaber inden for Facilities Management

Jensen, Per Anker

Published in:
FM Update

Publication date:
2010

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link back to DTU Orbit](#)

Citation (APA):
Jensen, P. A. (2010). Nye udbudsformer og partnerskaber inden for Facilities Management. *FM Update*, (8), 16-20.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



#8 DECEMBER 2010

FM Update

Dansk Facilities Management netværk

DFM



**TEMA: NÆSTE FM-GENERATION
BÆREDYGTIG FM
UDBUD OG PARTNERSKABER**

FREMTIDENS FACILITIES MANAGEMENT ...



MOGENS KORNBO,
Bestyrelsesformand

Kære DFM'er

Med årets slutning lige om hjørnet løber tankerne tilbage på indgangen til 2010 som afsæt for et kvantespring ind i 20 års jubilæumsåret 2011.

Der har i årets løb været arbejdet meget med at skabe forudsætningerne for den øgede fremdrift og professionalisering, som DFM står overfor. Vi har lagt grunden for en konference i januar på et højt fagligt niveau, der peger fremad. Endvidere har vi i bestyrelsens strategiarbejde lagt grunden til en kraftig forøgelse af professionaliseringen ved at forberede et forøget samarbejde med vores søsterforening DFM Benchmarking og ansætte en direktør til at udvikle samarbejdet og udvide de produkter vi gerne vil tilbyde vore medlemmer og andre inden for FM.

Blandt de nye tiltag i 2011 vil blive etableringen af en kursusvirksomhed, udbygning af vores forlagsvirksomhed startende med udgivelsen af en opdateret og udvidet FM håndbog. Vi vil fortsætte og udbygge medlemsaktiviteterne med seminarer, workshops og temamøder m.m. Der vil ske en øget medlemshvervning, da vi mener at mange FM'ere i virksomheder og organisationer, i private som offentlige, stadig ikke er blevet opmærksomme på værdien af et neutralt professionelt forum, hvor ideerne og inspirationen kan blomstre og udveksles.

For at skabe den bedste grobund for "next generation" af FM'ere, kan de studerende inden for FM retningsmæssigt på uddannelsesinstitutionerne opnå gratis medlemskab af DFM i hele 2011.

Hertil kommer samarbejdet med CFM – Center for Facilities Management, hvor forskningen nu også tager yderligere form, hvilket flere artikler i FM Update illustrerer. Ingen tvivl om, at vi sammenlignet med mange andre lande i EU er langt fremme med FM som et strategisk værktøj og en forståelse for at "M" i FM faktisk står for ledelse.

IDFM regi er vi tillige ved at færdiggøre den tidligere omtalte film om FM. En film der faktisk er mange i én; I mindst 3 forskellige længder og detaljeringsgrader, skal den med forskellige målgrupper fra ledelser, FM'ere, studerende og ikke mindst almenheden forklare værdien af FM både på samfunds niveau og organisationsniveauer. Det er vort håb, at vi med denne film får endnu et vigtigt værktøj til yderligere udbredelse og kendskab til FM i Danmark. Filmen bliver bl.a. til med støtte fra Realдания.

Jeg håber med ovenstående, at have illustreret at vi er på vej med en mere professionel organisation der kan supportere vore medlemmer optimalt og tillige kunne gøre os gældende som meningsdanner på området i Danmark. Mere om alt dette når vi mødes på DFM's generalforsamling d. 11. januar 2011.

Jeg ønsker dig og din familie en rigtig glædelig jul og et godt nytår.

Mogens Kornbo

Forsiden: Ramblaen, Rambøll, Ørestaden.

Projektvision: Rambølls ny domicil i Ørestad skal være et helhedsorienteret og bæredygtigt reference-projekt af god kvalitet for en førende international vidensvirksomhed med ordene åbenhed, videndeling og samarbejde som omdrejningspunkt. Medarbejdere skal føle ejerskab og faglig stolthed i forhold til den ny arbejdsplads.

INDHOLD

DFM's årlige uddannelsesdag Side 3 >>
Praktikanten kan blive din nye kollega Side 4 >>
FM uddannelserne i 2010 Side 6 >>
FM og Bæredygtighed Side 8 >>
Facilities Management og bæredygtig samfundsudvikling Side 12 >>
Nye udbudsformer og partnerskaber inden for Facilities Management Side 16 >>

DFM'S ÅRLIGE UDDANNELSESDAG

Af KJELD NIELSEN
Faglig koordinator i DFM

DFM's årlige uddannelsesdag afholdtes i år d. 22. september 2010 på DTU hvor professor Per Anker Jensen var dagens vært.

Eftermiddagen retter sig mod virksomheder i deres daglige arbejde. Herved får de mulighed for at møde deres fremtidige medarbejdere – studerende med FM som speciale – samt høre hvad de forskellige uddannelsesinstitutioner underviser i indenfor fagområdet Facilities Management. Endvidere gør uddannelsesdagen opmærksom på FM studerende som har brug for praktikplads, studieopgaver i samarbejde med branchen,

medvirken i virksomhedsprojekter eller et job efter uddannelsen.

Endelig retter dagen sig mod uddannelsesinstitutionerne for erfaringsudveksling for branchens behov og krav til uddannelserne, således at der kan ske en udvikling af FM uddannelserne. DFM ser gerne andre uddannelsesinstitutioner, der underviser i FM, som deltagere fremover.

BEMÆRK:
For at forstærke samarbejdet til næste FM-generation tilbyder DFM net studerende gratis medlemskab af DFM i hele 2011.



PRAKTIKANTEN KAN BLIVE DIN NYE KOLLEGA

Af JAN AAGAARD, journalist

Et FM praktikophold kan være meget givende for både den studerende og virksomheden, og i nogle tilfælde er skridtet fra praktik til fast job ikke så langt. På DFMs uddannelsesdag fortalte studerende og virksomheder om deres erfaringer med praktikanter.

Virksomhederne har i høj grad brug for det engagement og de projekter, som praktikanter fra FM uddannelserne kan bidrage med. Og som studerende kan et praktikophold være meget lærerigt og givende for ens videre uddannelses- og karriereforløb. Ja, praktikopholdet kan måske ligefrem føre til et job i virksomheden.

Det stod klart på DFMs årlige uddannelsesdag, der blev gennemført på DTU i Lyngby den 22. september 2010 med cirka 60 deltagere.

På uddannelsesdagen gav en række tidligere praktikanter sammen med repræsentanter for virksomheder, der tager imod studerende, konkrete eksempler på værdien af samarbejdet mellem erhvervslivet og de FM studerende.

En af oplægsholderne var bygningskonstruktør Mads W. Ambjørnsen, som er uddannet på Københavns Erhvervs Akademi (KEA) og under sin uddannelse havde været i 10 ugers praktik i Gentofte Kommune ejendomsafdeling. Praktikopholdet førte siden til et fast job i Gentofte Ejendomme, der har ansvar for ejendomme på omkring 330 adresser i Gentofte Kommune.

Under sit praktikophold fik Mads W. Ambjørnsen lov at prøve kræfter med en række spændende og relevante opgaver fra indsamling af data til brug for udarbejdelse af nøgletal til deltagelse i bygningssyn med indrapportering til FM system og fotoregistreringer inde og ude.

"Jeg startede med at blive inviteret til et møde, hvor vi talte om, hvad der ville være interessant for mig at beskæftige mig med som praktikant, hvilket jeg var utrolig glad for. Det er vigtigt, at der er et relevant program for praktikanten, som ikke bare skal sættes til at lave slavearbejde," sagde Mads W. Ambjørnsen.

Praktikanten har stor viden

Undervejs i praktikforløbet fik han også lov at lave opgaver, som ikke var planlagt på forhånd, men kom til undervejs. Det førte blandt andet til, at Mads W. Ambjørnsen tog fat på et Space Management projekt, hvor han vurderede muligheder for udnyttelsen af kvadratmeter til arbejdsstationer.

"Ud af det projekt kom der en rapport, som kommunen var utrolig glad for. Man skal ikke være bange for at kaste sig over sådan en opgave, selv om man måske ikke lige ved, hvordan man skal gribe det an fra starten. Det lærer man en masse af, og det bliver godt modtaget, når man tager initiativ," fortalte Mads W. Ambjørnsen.

Han sluttede med at understrege, at man som FM studerende er godt rustet til de opgaver, der venter ude på praktikstederne.

"I kan godt regne med, at I har en meget stor viden, når I kommer ud som praktikanter. Selv erfarne medarbejdere har ikke altid det opdaterede faglige og teoretiske grundlag, som I har. I kan virkelig noget," sagde Mads W. Ambjørnsen.

Han er i dag ansat i en todelt stilling i kommunen, hvor han dels er bindeled mellem Gentofte Ejendomme og opgaveområdet "Idræt og Fritid", mens resten af arbejdstiden bruges i vedligeholdelsesafdelingen.

"På den måde får jeg rig mulighed for at anvende min viden som konstruktør, og jeg beskæftiger mig med en masse områder fra min specialeretning, FM," fortalte Mads W. Ambjørnsen.

Et godt praktikprogram er vigtigt

Også i Københavns Kommune kan et praktikforløb føre til et job efterfølgende. Det var tilfældet for Kåre Jørgen-



Ib Kaa, praktikant hos Slots- og Ejendomsstyrelsen



Lone Ebbeskov Larsen, lektor på Professionshøjskolen Metropol



Per Anker Jensen, professor



Mads W. Ambjørnsen, praktikant og nuværende medarbejder i Gentofte Kommune

"Det er vigtigt, at der er et relevant program for praktikanten, som ikke bare skal sættes til at lave slavearbejde,"

Mads W. Ambjørnsen.

sen, der er leder af Københavns Ejendoms FM enhed, og under sin uddannelse på KEA var i et 10 ugers praktikforløb samme sted.

"Københavns Ejendomme har en klar interesse i at tage imod praktikanter for at kunne rekruttere medarbejdere, og for FM studerende er Københavns Ejendomme virkelig relevant, hvis man vil opleve virkeligheden i en FM virksomhed og få ideer til, hvad der kunne være interessant at arbejde med efter afslutning af uddannelsen," sagde Kåre Jørgensen.

Lige som flere andre oplægsholdere på uddannelsesdagen lagde Kåre Jørgensen vægt på, at praktikforløbet bliver godt tilrettelagt med en grundig introduktion, relevante opgaver og en præcis plan for forløbet i hver af de afdelinger, som praktikanten kommer igennem under sit ophold.

Praktikophold styrkede selvtilliden

Relevante opgaver for studerende er der masser af i ISS, der med 10.000 medarbejdere løser en lang række FM relaterede opgaver inden for rengøring, ejendomsdrift, catering og office support.

Her har Mia Bastiansen, der studerer på Professionshøjskolen Metropol, i to omgange været i praktik i arbejdsmiljøafdelingen. Sammen med Julie Thorup, der er en af ISS' fire danske HR chefer, fortalte Mia Bastiansen på uddannelsesdagen om erfaringerne med praktikforløbene.

"Der er masser at gribe fat i som praktikant i ISS og man får opbakning fra virksomheden til at gøre det. Jeg interesserer mig meget for arbejdsmiljø og instruktion af medarbejdere i praksis, og det fik jeg i høj grad mulighed for at arbejde med. Praktikforløbene gav mig en kæmpestor faglig selvtillid og bekræftede mig i, at jeg

har valgt den rigtige uddannelse og specialeretning," sagde Mia Bastiansen.

Under praktikken fik hun bl.a. en selvstændig opgave om at stå for en undervisningsdag, der havde til formål at motivere en gruppe medarbejdere til at engagere sig i arbejdsmiljøområdet.

"Den undervisningsdag blev en fantastisk succes," sagde Julie Thorup, og kom med en række gode råd til at skabe et vellykket praktikforløb:

"Det er vigtigt at gøre op med sig selv, om man kan trives på praktikstedet. Er det det rigtige område og de rigtige opgaver? Man skal også huske at afstemme forventningerne mellem praktikanten og virksomheden. Hvad er det for nogle opgaver der skal løses? Er tidshorisonten realistisk og hvem skal følge op, hvis projektet ikke bliver færdigt under praktikken?"

"Endelig er det vigtigt med opfølgning – både under og efter forløbet," sagde Julie Thorup. Hun opfordrede de studerende til at brænde for opgaverne og arbejde selvstændigt, men også stille krav til virksomhederne for at sikre det bedst mulige praktikforløb.

På uddannelsesdagen var der også oplæg fra KEA studerende Ib Kaa, der under sit tre måneders praktikforløb i Slots- og Ejendomsstyrelsen lavede et projekt, der førte til Danmarks første Information Delivery Manual (IDM). Endvidere fortalte driftschef Flemming Wulff Hansen fra Datea og direktør Peter J. Bang fra HSG Zander kort om deres virksomheders forretningsområder og behovet for studerende.

Uddannelsesdagen omfattede også en introduktion til FM uddannelserne på KEA, Professionshøjskolen Metropol og DTU Management – Center for Facilities Management.

FM UDDANNELSERNE I 2010

Af KJELD NIELSEN
Faglig koordinator i DFM

Københavns Erhvervs Akademi

KEA har en professionsretning omfattende FM som en del af bygningskonstruktøruddannelsen. Indholdet er følgende: I 3. semester gælder det almen FM orientering, herunder orientering om forretningsplaner, benchmarking, serviceydelser, udlicitering, OPP (Offentlig Privat Partnerskab), prækvalifikation samt miljø- og arbejdsmiljø. Endvidere indgår opgaveløsninger med udgangspunkt i et besøg i en virksomhed, en beskrivelse af virksomhedsprofilet, markedsbeskrivelse og omfang af FM i virksomheden. 4. semester omhandler primært strategi og struktur, modellering og håndtering af benchmarking samt REN (Real Estate Norm)-værktøjer. Den strategiske planlægning omfatter en opgave, hvor man vurderer behov og karakteristika ved at bygge nyt, købe og ombygge, leje samt sale og lease back. I 5. semester er der – udover en studietur til f.eks. London – også opnåelse af kendskab til edb-programmer til styring af FM også space management og viden om bæredygtighed. 6. semester omfatter praktik i 20 uger, hvorfor det er vigtigt at FM-erhvervet åbner sig for de studerende. Endelig omfatter 7. semester udarbejdelse af et speciale og et afgangprojekt.

Professionshøjskolen Metropol

Ingeborg Suhr startede SUHR'S i begyndelsen af 1900-tallet som husholdningsskole og i 1905 blev det første

hold af husholdningslærere startet. Senere uddannede man ernærings- og husholdningsøkonomer. I dag er Suhr's en del af professionshøjskolen Metropol som bl.a. udbyder uddannelser som sygeplejerske, ergoterapeut, fysioterapeut, jordemoder, socialrådgiver, laborant, proces teknolog, professionsbachelor i kommunaladministration og professionsbachelor i Ernæring og Sundhed. Den sidste er en 3½-årig videregående uddannelse som består af en basisdel som strækker sig over 1½ år og indeholder 6 moduler af 10 uger, samt en studieretningsdel som strækker sig over 2 år og indeholder 6 moduler af 10 uger, samt valgmodul og Bachelorprojekt til sidst. Der er 3 studieretninger: 1. Intervention, sundhedsfremme og forebyggelse og 2. Ledelse, fødevarer og service og endelig 3. Klinisk diætetik. Modulerne på basisdelen består af Sundhed, kost og fysisk aktivitet, Ernæring og læring, Fødevarer og forbrug, Ledelse, kvalitet og miljø, med Food Service projekt, Tværprofessionel virksomhed – det nationale sundhedsmodul, samt Ernæring og sundhed i et formidlingsperspektiv.

Ernæring og sundhed består af følgende moduler: Videnskabsteori og metode, mad og Måltider, fødevarer sundhed og service – i teknologi og brugerperspektiv, professionspraktik, Ledelse, kvalitetssikring og økonomi, innovation, konceptudvikling og marked, selvstændig professionsudøvelse (praktik), valgmodul samt professionsbachelor-projekt.

Professionshøjskolen Metropol's studieretning Ledelse, Fødevarer og Service omfatter følgende:

Ledelse

Analyse
Udvikling
Planlægning
Koordinering
Organisering
Personaleledelse
Arbejdsmiljø
Trivsel og sundhed

Fødevarer

Råvarer
Måltider og måltidsproduktion
Opskrifter og indkøb
Køkkenindretning
Kvalitet i forhold til
Ernæring
Hygiejne
Kulinarisk, sensorisk kvalitet
Æstetik
Miljø / bæredygtighed
Arbejdsmiljø

Service

Servicekoncepter
Service Management
Hygiejne / vedligehold / indeklima
Måltidsservice / Food Service
Virksomhedssupport / FM / FS
Blød FM: Medarbejdersupport

Blandt de aktuelle udfordringer er behovet for udvikling af nye servicekoncepter, såsom bevægelse væk fra singleservice til multiservice (hvor kunder efterspørger brede service- og FM-løsninger), øgede krav om præcise beskrivelser af standarder (KPI og SLA) og dokumentation (ikke nødvendigvis standardiseringssystem), konceptudvikling med større vægt på sundhed, service med større vægt på oplevelsesværdi (jf. Værtsskab) samt service med større vægt på bæredygtighed og hvordan man implementerer bæredygtige strategier.

Man holder fast i – og udvikler tværfaglighed, teori koblet til praksis / aftagere/ professionsorientering jf. praksisrelaterede modulopgaver og lange praktikperioder. Hertil kommer dialog med fokus på netværk, faglig sparring, udvikling af professionsorientering. Uddannelsesinstitutionen ses som formidler mellem forsknings- baseret viden og praksis og endelig lydhørhed: Hvad har I som aftagere brug for?

DTU Management

FM undervisningen på DTU er gennemført hvert efterår siden 2006 og på engelsk siden 2007, idet der er mange udenlandske studerende. De opnår 5 ECTS point ved at deltage i kurset og der er 24-50 studerende – primært sidst i studiet. Undervisere er Per Anker Jensen, Kjeld Nielsen, Susanne Balslev Nielsen samt PhD-studerende og gæster. Udover undervisningen gennemføres en gruppeopgave med virksomhedsbesøg samt individuel analyseopgave.

Kurset omfatter efter en introduktion første del med overskriften FM og byggeprocessen som indeholder ejendomsstrategier og forundersøgelser, programmering af byggeri/studietur, driftsvenligt byggeri, lærende og intelligente bygninger samt totaløkonomi. Anden del som er FM ledelse og værktøjer består af ledelse og organisation, præsentation af virksomhedsrapporter, FM og bæredygtighed, økonomistyring og benchmarking, vedligeholdsstrategier og –planlægning samt endelig IT og ejendomsdrift og afslutning.

Eksempler på eksamensprojekter er User involvement, Digital aflevering, OPP i Danmark og UK, Strategisk FM i Hospitalsorganisation, Building adaptation, Technical Due Diligence, BIM og FM, Energy Service Companies samt Building Commissioning.

Man kan videreudanne sig ved DTU Management ved at gennemføre en masteruddannelse i Ledelse af byggeri, som er en 2 årig videreuddannelse på deltid. Opbygningen er med 3 semestre hver med 3 fagmoduler, heraf 1 modul om FM på 2. semester med afsluttende studierejser. Gennemføres normalt af ca. 15 deltagere på hvert hold og der er mulighed for fleksibel gennemførelse.

Ingeniørpraktikanter mangler praktiksteder. Bachelorstuderende skal i praktik, bl.a. vedr. bygningsteknologi og bygningsdesign. Der er et stigende behov for praktiksteder med relation til FM så hvis din virksomhed er interesseret, så kontakt Susanne Balslev Nielsen sbni@man.dtu.dk

SERVICE *med* IQ

Intelligente serviceløsninger, som skaber forretningsfordele

Coor leverer intelligente serviceløsninger, som supporterer virksomheder i op- og nedgang og bidrager til deres lønsomhed og fremgang. Sammen med kunderne identificerer vi forbedringsmuligheder og implementerer nye løsninger. I et foranderligt forretningsmiljø tilbyder vi unikke og fleksible løsninger, som skaber forretningsfordele for din virksomhed. Vi kalder det Service med IQ.

www.coor.dk



FM og bæredygtighed var hovedelementerne i programmet for et fælles arrangement DFM og CFM gennemførte på Bispebjerg Hospital onsdag d. 6. oktober 2010 med det primære formål at deltagerne blev præsenteret for alle CFM's 'SFM'-projekter i sammenhæng. Seminaret medførte en frugtbar dialog og gav nogle interessante diskussioner i relation til bæredygtighed og bæredygtig udvikling inden for Facilities Management.

Udover de refererede indlæg var der tillige indlæg om inddragelsen af FM i det store byggeprojekt Bispebjerg Hospital er startet på samt præsentation af ESCO, hvilket har været bragt tidligere i FM Update.

Af KJELD NIELSEN
Faglig koordinator i DFM

FM OG BÆREDYGTIGHED

I det følgende er sammenskrevet hovedpunkterne fra den del af seminaret der omhandlede FM og bæredygtighed:

Vicecenterleder på CFM, lektor Susanne Balslev Nielsen, som tillige er årets europæiske FM-forsker i 2010, gav et overblik over CFM forskningen med særlig fokus på FM og bæredygtig udvikling. Hun startede med at give et overblik over CFM forskningen og forudsætningerne herfor i form af klimaforandringer, bygningers livsfaser m.v.

FM og bæredygtig udvikling

CFM Center for Facilities Management, Realdania-forskning står for forskningen af bl.a. SFM (Sustainable Facilities Management). FM er en vigtig nøgle til bæredygtig udvikling af byer, fordi samspillet mellem brug, brugere og faciliteter er afgørende for den resulterende miljøbelastning. Blandt de spørgsmål der skal besvares er hvilke forståelser er der af SFM og hvordan åbner nye eksempler på SFM for anvendelse af nye teknologier, nye processer, nye organiseringsformer og nye SFM-strategier? Endvidere hvilke muligheder og barrierer er der for disse nye tiltag og hvad kan man lære af hidtidige erfaringer. Andre spørgsmål er hvordan kan man udforme, drive og udvikle bygninger og infrastruktur, så de til stadighed er tilpasset de brugsmæssige behov.

Aktuelle projekter om bæredygtig Facilities Management er Sustainable Facilities Management (Kontakt Susanne Balslev Nielsen, DTU Management eller Kirsten Ramkov Galamba, DTU Management), Energy service koncepter (Kontakt: Susanne Balslev Nielsen, DTU Management eller Jesper Ole Jensen, SBI/Aalborg University), Klimaets betydning for bygningers levetid

– med Gentofte Ejendomme (Kontakt: Philip Hørmann eller Carsten Rode, DTU Byg eller Susanne Balslev Nielsen), Model for Implementation of operational knowledge in building (Kontakt: Torben Damgaard, SDU eller Poul Henrik Due, Cowi), ICT-based Innovation in the FM Supply Chain (Kontakt: Ada Scupola, Roskilde University eller Markus Holzweber, Roskilde University) og endelig Added value of FM (Kontakt: Per Anker Jensen, DTU Management).

Eksempler fra FM forskningen i Europa er bl.a. Sustainable Facilities Management for practitioners fra England som omfatter følgende overskrifter Sustainable Development and Facilities Management, Sustainable Business Management, Facilities Life cycle og Operation of the Facility.

Et andet eksempel er Barriers and commitment of facilities management profession to the sustainability agenda, hvor Elmualim et al, i "Building and environment", 45, 2010 har spurgt FM professionelle om deres erfaringer. Konklusionen er at der er 3 primære barrierer, nemlig tidsbegrænsning, manglende viden samt manglende opbakning fra senior ledelse. Endvidere at vil være behov for praktiske værktøjer samt at FM'ere kæmper for bæredygtighed i deres organisation eller virksomhed.

Eksempel 3: Risk and Benefits of going green in existing buildings, beskrevet af Durmus-Pedini and Baabak i International Journal of Facilities Management, 2010. Suggest risk management and strategies for reducing risks.

Eksempel 4 omhandler vidensdeling som illustreret i opslaget fra det engelske BIFM.

Bæredygtig FM's verdensbillede set med CFM's briller ses i figur 1.

BÆREDYGTIG FM

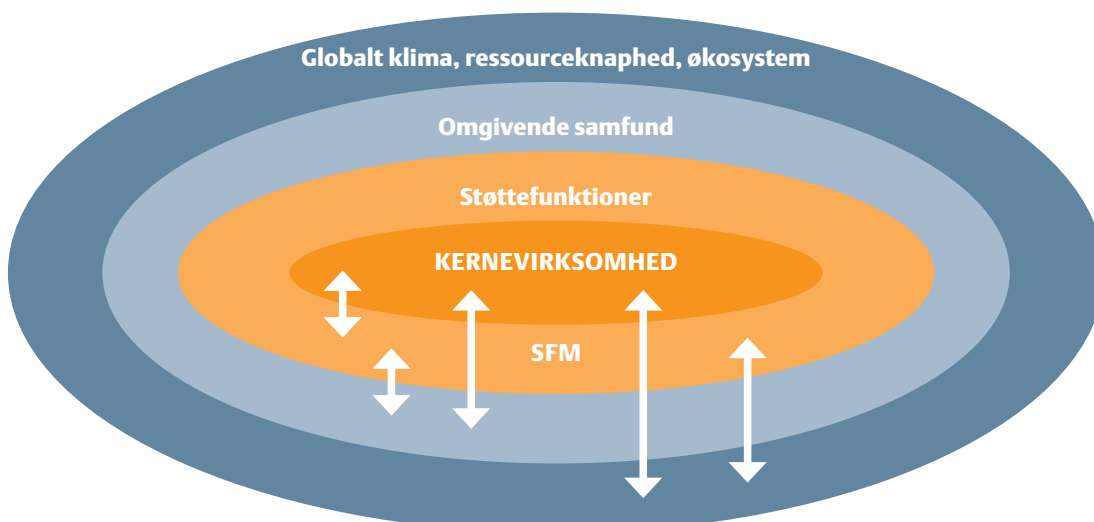
Eksempel 3: Risk and Benefits of going green in existing buildings, beskrevet af Durmus-Pedini and Baabak i International Journal of Facilities Management, 2010

Benefits	Risks
Environmental benefits	Financial Risks
Health and community benefits	Market risks
Financial benefits	Industry risks
Market benefits	Performance risks
	Legislative risks

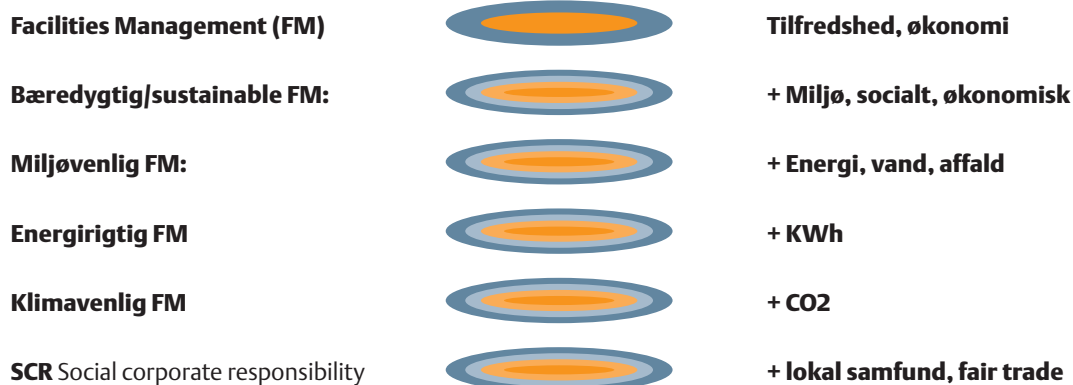
Eksempel 4 omhandler verdensdeling som illustreret i dette opslag fra det engelske BIFM.



Figur 1. Bæredygtig FM's verdensbillede set med CFM's briller



Figur 2. Facilities Management og FM-tendenser



Facilities Management og FM-tendenser er illustreret i figur 2.

I CFM arbejdes der mod en definition af Bæredygtighed i FM, som illustreret i figur 3.

Blandt de aktiviteter og holdninger der skal til er interesser og motivation inkl. økonomi og risikovurdering, magt og ressourcer til at træffe beslutninger samt viden og kompetencer til handlingsplaner og løsninger og endelig en organisation der kan realisere og implementere.

CFM's forskningstilgang er at stille spørgsmål og søge svar på hvad bæredygtighed er i en FM sammenhæng og hvordan FM kan bidrage til en transition af samfundet. Der tages afsæt i FM i kombination med innovationsteori, forandringsledelse og organisationsudvikling samt udviklingen af det byggede miljø m.m. Hertil kommer udvikling af metoder og strategier for implementering af FM for bæredygtig udvikling med særligt fokus på forandring, brugerinddragelse, læring og forankring – i en bygherre eller driftsfunktion. Herudover kobles til igangværende miljøindsatser, herunder miljøledelse og grønne regnskaber. En særlig skandinavisk tilgang vil være kontekst afhængig, helhedsorienteret og ikke udelukkende instrumentel. Og en opfordring til praksis er at man foretager en systematisk vidensindsamling, som kan give anledning til refleksion og skabe overblik og inspiration.

Mere information: www.CFM.DTU.DK, Susanne Balslev Nielsen, sbni@man.dtu.dk

Begrebet bæredygtighed før, nu og i fremtiden?

Kirsten Ramskov Galamba, biolog og Ph.d. om facilities management og bæredygtighed i kommuner gik yderligere i dybden på et mere teoretisk plan, hvor vi også kort fik historien bag bæredygtighed ridset op med de første spæde skridt helt tilbage i 70'erne med Grænser for Vækst debatten.

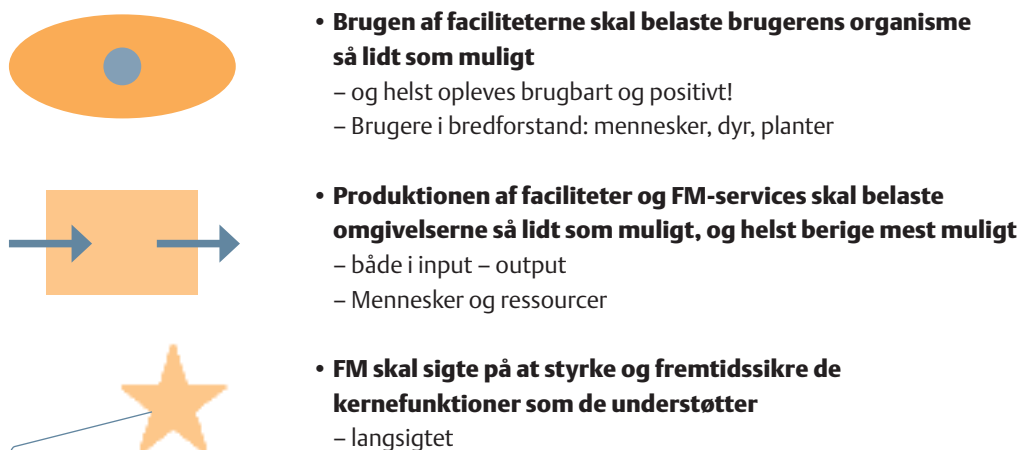
'Bæredygtighed' set i historisk lys hvor en milepæl i 1972 var – 'Grænser for Vækst'. Bæredygtighed sættes på dagsordenen som en kritik af den grænseløse vækst å Erkendelse af den økologiske krise. I 1987 og 1992 – 'Vor Fælles Fremtid' (Brundtland) og 'Agenda 21'. Bæredygtighed kobles til udvikling å tvetydighed i fortolkning. Endelig i 2009 – 'COP15' klimatopmøde. Markedet set som garant for bæredygtighed (via CO₂ kvoter).

Den Økologiske Krise hvor produktionens påvirkning af naturlige økosystemer har ført til at naturens evne til at gendanne sig selv forringes eller ødelægges og naturen dermed ikke kan understøtte livet hvor det leves – og heller ikke produktionen, som trods alt er afhængig af naturens overlevelse. Dette erkendes som en krise (som altså er langt mere grundlæggende end den økonomiske krise). Klodens klima er et symptom...

Bæredygtighed som kritisk begreb (70'erne) beskriver at bæredygtighed er 'naturens evne til at understøtte livet' – der hvor livet leves. Der er kritik af den ubegrænsede vækst og det kapitalistiske marked som reguleringsform. Mennesket og naturen får status som ressource der står til rådighed for rigdomsproduktionen (i den Vestlige verden). Endvidere er der kritik af overgangen af 'fælles gode' til produktionsjord med tab af naturen som direkte livsgrundlag som følge. Lokale befolkninger gøres afhængige af det globale marked til indkøb af fødevarer m.m.

Bæredygtig Udvikling (1980'erne og 90'erne) er karakteriseret ved en 'udvikling der opfylder nuværende generationers behov uden at bringe fremtidige generationers muligheder for at opfylde deres behov i fare'. Endvidere ambivalens i begrebet da det betoner udvikling (= økonomisk vækst) som en måde at opfylde behov, og samtidig peger på ressourcegrundlaget som en begrænsende faktor. Der er et skift fra 'naturens evne til at understøtte livet' til 'sikring af vedvarende forsyninger med råmaterialer til den materielle produktion' – også til kommende generationer.

Figur 3. I CFM arbejdes der mod en definition af Bæredygtighed i FM



Fokus i 'Bæredygtighedens' navn er bl.a. klima og CO₂, miljø – mere bredt og sammenhæng mellem sociale, miljømæssige og økonomiske værdier ('tredobelt bundlinie').

Bæredygtig Facilities Management? Spørgsmålet "kan man tale om bæredygtig facilities management" kan besvares på to niveauer. Taler vi om 'bæredygtighed' eller 'bæredygtig udvikling'? Og hvis bæredygtig udvikling, hvilken rolle har facilities management så? 'Bæredygtighed' eller 'Udvikling'? Facilities Management har sin berettigelse ved at understøtte kernefunktionen i en virksomhed og bidrage til vækst. 'Bæredygtighed' kommer på dagsordenen når dette – direkte eller indirekte – kan bidrage til bundlinien. Facilities Management understøtter en 'bæredygtig udvikling' – IKKE bæredygtighed i kritisk forstand.

FM og Bæredygtig Udvikling kræver klare mål og prioriteringer fra topledelsen. Strategiske mål oversættes til taktisk og operationelt niveau i FM sprog. Kan understøttes ved implementering af ledelsesværktøjer og følges op af grønne/sociale regnskaber.

Principper for bæredygtig udvikling er livscyklus tænkning som basis for et marked for produkter og serviceydelser med 'bæredygtig' profil. Vugge til grav / vugge til vugge. Endvidere målstyring og kvantitativ

afrapportering af bæredygtighed samt management teknologier som omdrejningspunkt for udvikling og profilering.

Management teknologier omfatter miljø- og Energiledelse, certificering af bygninger, grønt Regnskab, socialt regnskab / Corporate Social Responsibility og endelig scorecards / indikatorer for bæredygtighed.

Og i praksis? Ledelses systemer kan sætte fokus på sammenhæng mellem mål, handling og evaluering, men fører ikke automatisk til en mere bæredygtig udvikling. Der er behov for opstilling af retningslinier for prioritering af virksomhedens værdier og mål, for viden om miljø og effekten af beslutninger. Uddannelse af medarbejdere, kommunikation og videndeling er nøgleord. Tillige datagrundlag som gør prioriteringer mulige og et modent marked (leverandørkæde) som kan honorere krav om miljø og sociale forhold.

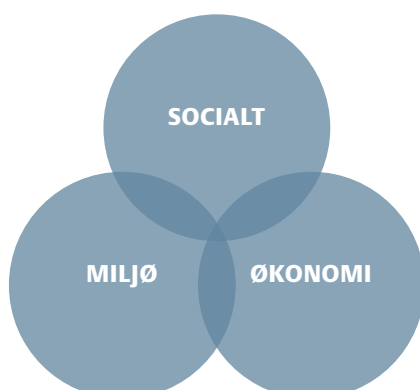
Hvad kan Facilities Management? Facilities Management kan bidrage til en 'bæredygtig udvikling' ved management-fokus på miljø og sociale forhold samt ved at reducere ressource forbrug i organisationen og bidrage til vækst af et 'grønt/socialt ansvarligt' marked indenfor byggeri og i leverandørkæden samt ...?

FM i det Offentlige. Det offentlige har en særlig forpligtelse til at bidrage til en bæredygtig samfundsudvikling. Spørgsmålet er kan Facilities Management i kommunerne tage en position hvor der brydes med den gængse kontraktstyrede, instrumentelle tilgang til miljø & udvikling, og måske bidrage til en bredere forståelse af bæredygtighed som et kritisk begreb?

Og vi må vente i spænding... Albertslund Kommunes Ejendom, Vej og Park og jeg samarbejder i Ph.d. forskningsprojekt og vi kender ikke svarene endnu..

Mere information: Kirsten Ramskov Galamba, kirg@man.dtu.dk

Figur 4. Sammenhæng mellem sociale, miljømæssige og økonomiske værdier



FACILITIES MANAGEMENT OG BÆREDYGTIG SAMFUNDSUDVIKLING

En beretning fra en
Ph.d. studerende, af Kirsten
Ramskov Galamba
2. del. Første del bragtes i
FM Update #3

Hvad betyder begrebet bæredygtighed, og hvordan bidrager facilities management til en bæredygtig samfundsudvikling? Dette har været overskriften for mit arbejde som Ph.d. studerende, hvor jeg nu står foran at skulle skrive min afhandling og dermed samle trådene for mange timers læsning samt en lang række af værksteder og samtaler med de ansatte i Ejendom, Vej og Park i Albertslund Kommune.

Jeg er på andet år i min Ph.d. i Bæredygtighed og Facilities Management ved Center for Facilities Management på DTU. Jeg har lovet dette blads redaktør løbende at fortælle om mit arbejde. Første lille artikel fra min hånd kom i FM-Update 2009.

Begrebet bæredygtighed kom første gang på dagsordenen i 1972 som en reaktion på en erkendelse af, at økosystemerne ikke kunne holde til den voksende produktion af materielle goder baseret på naturens ressourcer. Budskabet blev præsenteret i publikationen 'Grænser for vækst' som en kritik af den grænseløse vækst på bekostning af en balance mellem mennesket og naturen som i 'den gamle verdensorden', før det kapitalistiske marked blev den altdominerende styringsmekanisme i samfundet.

Publikationen blev indledningen til en debat om bæredygtighed i samfundet, og i 1987 barslede Brundtland Kommissionen med publikationen 'Vores Fælles Fremtid'. Her blev 'bæredygtig udvikling' præsenteret som '...en udvikling der opfylder nuværende generationers behov uden at bringe fremtidige generationers muligheder for at opfylde deres behov i fare'.

Ovenstående definition kan ses som et skift fra et kritisk bæredygtighedsbegreb, der peger på væksten som årsagen til den økologiske krise, til et bæredygtighedsbegreb, hvor vækst ses som forudsætning for en bæredygtig udvikling. Begrebet rummer dermed en tvetydighed, idet både vækst og et hensyn til jordens ressourcer skal tilgodeses.

Fra at bæredygtighed indeholder en implicit kritik af (materialistisk) vækst, bliver det kapitalistiske, globale marked og en 'grøn vækst' her udråbt til at være vejen mod bæredygtighed.

Og hvad betyder så det? Er det ikke i orden?

Bæredygtig udvikling hviler på en antagelse af, at mennesket kan styre naturen og er i stand til at forudse og regulere vores påvirkning på økosystemer. Naturen – og mennesket – ses i denne logik som ressourcer, der står til rådighed for produktionen. Samtidig antages det, at markedet er i stand til at regulere udviklingen i en bæredygtig retning gennem en markedsbaseret værdisætning af natur og menneskers arbejdskraft.

Desværre er der mange eksempler på uheldige konsekvenser af at overlade noget så væsentligt som klodens bæredygtighed til et kortsigtet og ustabilt marked. Klimaproblematikken er blot ét eksempel. Mennesker i den tredje verden, der arbejder under villkår, som ingen i vores del af verden ville acceptere – for eksempel minearbejdere – et andet. Kemiske stoffers indflydelse på menneskers evne til at få børn og samtidig ingen mulighed for at forbyde stofferne på grund af markedet – et tredje.

Men hvem har så ansvaret? Ingen - og os alle. I vores del af verden er det delvis lykkedes at skabe en retorik om, at virksomheder skal agere bæredygtigt for ikke at ryge ud af markedet, hvilket har ført til en lang række 'bæredygtige management koncepter', som skal dokumentere virksomhedens bæredygtighed: Grønt regn-



skab, socialt regnskab, miljøledelse, bæredygtigheds-certificeringer, indikatorer, tre dobbelt bundlinie osv. Måske kender I til dem?

Denne måde at arbejde med bæredygtighed indskriver Facilities Management sig i, og i forhold til resourceforbrug nok med en vis succes sammen med de mange kampagner for adfærdsændringer, der er gennemført for at mindske forbruget.

Der er imidlertid stadig kritiske røster, der gør opmærksom på, at en 'bæredygtig udvikling' snarere fører til mere produktion end det modsatte, og at der skal en mere radikal omstilling af samfundet til, for at vi kan tale om bæredygtighed i den oprindelige, kritiske forstand. Og for at vi kan sikre, at klodens økosystemer stadig er produktive, når vores børn og børnebørn overtager samfundet.

I forhold til facilities management kommer tvetydigheden i 'bæredygtig udvikling' tydeligt til udtryk. Facilities management har sin berettigelse ved at understøtte kerneforretning, så denne får størst mulig vækst. Når en virksomhed vælger at arbejde med en bæredygtig profil, er det i høj grad for at fremme væksten på et 'miljøkritisk marked'.

Spørgsmålet er, hvorvidt markedet er i stand til at regulere den globale vækst så udnyttelsen af natur og mennesker sker på en bæredygtig måde, så nuværende og kommende generationer får tilstrækkelige ressourcer til rådighed. Eller om markedet driver virksomheder til at implementere 'tomme' certificeringer og ledelses-

systemer for bæredygtighed, som udelukkende ender med at få legitimerende værdi i profilering af virksomheden?

Min påstand er i skrivende stund, at der skal en regulering af markedet til, som sikrer natur og mennesker, der hvor det ikke er 'rentabelt' på markedsvilkår. Her er den politiske vilje uhyre vigtig!! Det må ikke være billigere at betale miljøbøder end at beskytte luft- og vandmiljøet, som udgør livsgrundlaget for store dele af den globale befolkning. Derudover må forsigtighedsprincippet tages i brug langt oftere, så at markedet ikke driver nationer til at takke ja til uoprettelige naturødelæggelser for udvinding af ressourcer til brug andre steder på kloden.

Som læser af denne artikel vil du måske finde det bemærkelsesværdigt, at jeg skriver mere om den globale bæredygtighed og markedet end om facilities management. Og ja, det er også rigtigt. Fordi facilities management udelukkende er en lille, bitte brik i et meget stort og komplekst system. Og for at finde svarene på mikroniveauet må man søge at forstå de store sammenhænge. Og det er netop der, jeg er i mit arbejde lige nu.

Næste gang, jeg skriver i FM-update bliver det nok lidt mere specifikt om, hvordan FM i det offentlige kan gøre en særlig forskel, da dette er mit egentlige forskningsområde. Det vil omhandle de mennesker, der arbejder med FM, og om deres mulighed for at forstå og agere i et komplekst system og måske ligefrem bidrage til en bæredygtig omstilling af samfundet.

PER ANKER JENSEN

HÅNDBOG I FACILITIES MANAGEMENT

Nu er FM branchens uundværlige håndbog udkommet i en ny, udvidet og ajourført udgave. Den sendes til DFM medlemmerne i starten af 2011, når de har opdateret deres medlemskab. Hvert firmamedlem og personligt medlem modtager et eksemplar af håndbogen. Dette gælder dog ikke for studentermedlemmer. For FM studerende sælges den til særpris.

Bestil den allerede nu på www.dfm-net.dk



IT-løsning til understøttelse af FM med fokus på effektivitet og integration

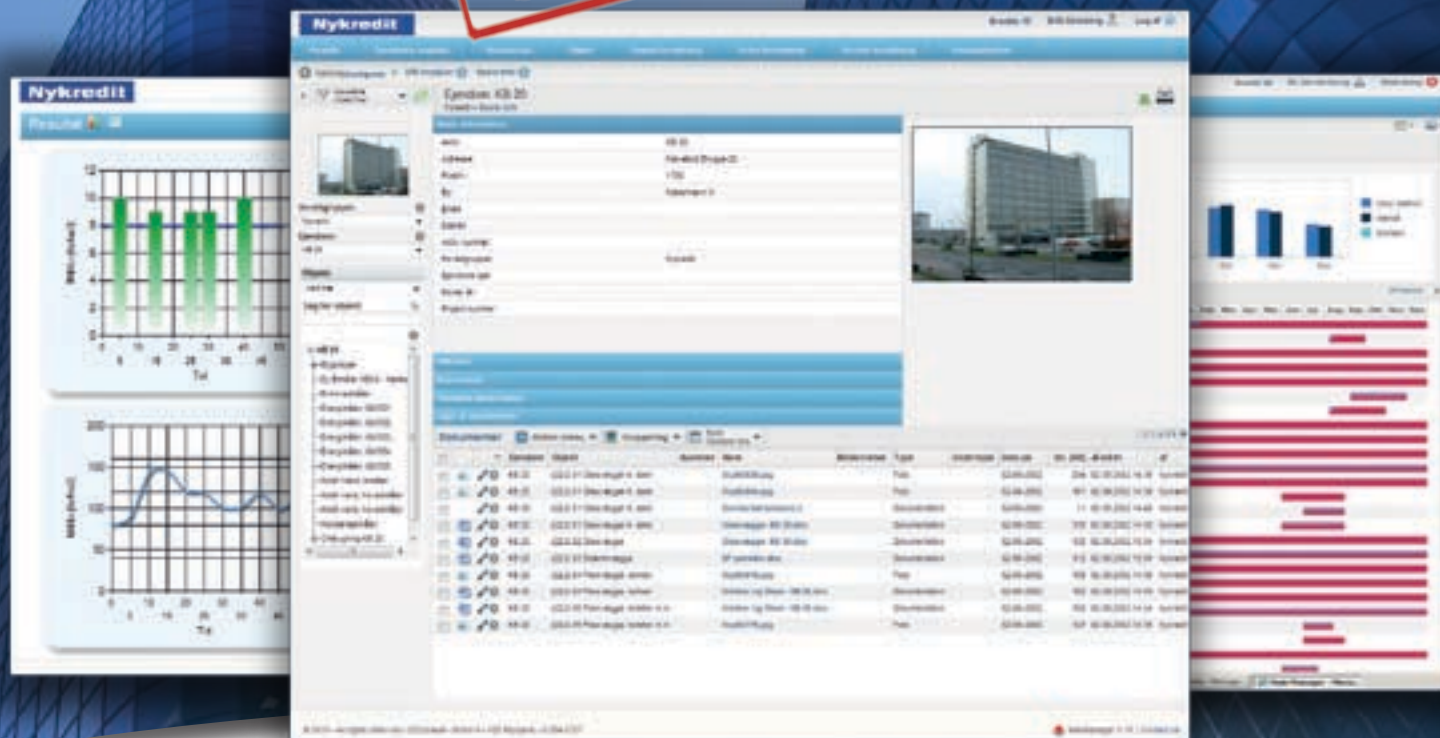
- ✓ Komplet standardløsning
- ✓ Modulært og skalerbart system
- ✓ Brugervenlighed i centrum
- ✓ Fleksibelt
- ✓ Best practices
- ✓ Ledelsesrapportering
- ✓ Omfattende dækningsområder:
 - Facilities Management
 - Ejendomsadministration
 - Drift og vedligehold
 - Service Management
 - Energiforvaltning

mcg fm

Telefon 4541 4077
info@mcg-fm.dk
www.mcg-fm.dk



30%
OFF



Nøglen til facility excellence

MainManager reducerer ejendomsejeres drift og vedligeholdelseskostninger 10-30%. Med KPI-målinger foretages procesoptimeringer ud fra objektive kriterier. Det frigør ressourcer til kerneydelsen og øger medarbejdertilfredsheden.

MainManager 10.0 er udviklet med den seneste .NET-teknologi fra Microsoft. Det betyder mageløse processer og brugerflader, der er intuitive og brugervenlige. Og det er de også om 10 år, fordi MainManager løbende opgraderes.



Gert Mølgaard
Direktør, ingeniør.
Mobil: 2030 7623
e-mail: gert@mainmanager.com

Nykredit anvender MainManager

Med MainManager afvikler Nykredit energi-optimering, bygningssyn, forebyggende og afhjælpende vedligehold i mere end 100 ejendomme. Simple og effektive processer sørger for at Nykredit har styr på den interne kommunikation, ressourceallokering, og de daglige udfordringer på såvel strategisk, taktisk og operationelt niveau.

Besøg www.mainmanager.com eller ring til mig og lad os afdække dit effektiviseringspotentiale med MainManager.



MainManager
Key to facility excellence

www.mainmanager.com

NYE UDBUDSFORMER OG PARTNERSKABER INDEN FOR FACILITIES MANAGEMENT



Af PER ANKER JENSEN,
professor.
Center for Facilities Manage-
ment – Realdania Forskning.
Danmarks Tekniske Univer-
sitet

www.cfm.dtu.dk

I de senere år er der sket en stærk udvikling af nye udbuds- og samarbejdsformer inden for Facilities Management (FM). Velkendte eksempler er Offentlig-Private Partnerskaber (OPP), hvor der sammen med FM-ydelser over typisk 30 år også indgår levering og finansiering af en bygning og ESCO (Energy Service Company), hvor der gennemføres energirenovering finansieret ved garanterede besparelser fra en leverandør. Fælles træk ved disse udbuds- og samarbejdsformer er at de i høj grad er baseret på funktionskrav, hvor leverandørerne har incitament til at udnytte deres kompetencer og frihedsgrad til selv at planlægge opgaverne, ligesom der indgår en form for partnerskab mellem udbyder og leverandør.

I denne artikel præsenteres cases med to andre nye udbuds- og samarbejdsformer, som måske er mindre kendt. Det drejer som om funktionsudbud med en case fra Novo Nordisk og om driftspartnerskab med en case fra Københavns Kommune. Begge cases hidrører fra et forskningsprojekt ved Danmarks Tekniske Universitet, der blev gennemført i perioden 2005-8 med mig som projektleder. Resultaterne indgår i bogen: "Facilities Management Best Practice i Norden – 36 cases", der er udgivet af CFM og forhandles af Polyteknisk Boghandel (Tlf. 77424344, e-mail: pierre@polyteknisk.dk).

Funktionsudbud i Novo Nordisk

Da nærværende case blev udarbejdet var Novo Nordisk Servicepartner (NNS) et selskab i Novo-gruppen ejet 100 % af Novo Nordisk (NN) og fungerede som leverandør af facilities services til NN. NNS havde tidligere også leveret facilities services til andre kunder end NN både inden for og uden for Novo-gruppen. På det tidspunkt havde man en betydelig intern udførerfunktion i NNS, men det blev efterhånden reduceret væsentligt gennem outsourcing til andre FM-leverandører. Tilbage var der efterhånden kun en bestillerfunktion i NNS, som i dag er blevet en del af moderselskabet NN. I det følgende benyttes dog fortsat betegnelsen NNS.

Med henblik på at forbedre den tekniske drift og gennemføre besparelser arbejdede NNS innovativt med

udbud af driftsopgaverne. Man havde indset, at det er afgørende at organisere disse opgaver på en måde, så de får et volumen, der giver en leverandør mulighed for at planlægge optimalt i forhold til sit produktionsapparat. En af metoderne til dette var gennemførelse af funktionsudbud af hele den tekniske drift på nogle bygninger. I denne case redegøres der nærmere for dette udbud og de erfaringer det har givet.

Hvad er funktionsudbud

Et funktionsudbud er en udbudsproces med sigte på at indgå en funktionsaftale mellem en udbyder og en leverandør. De fleste leveranceaftaler specificerer hvad leverandøren skal levere, og ved serviceleverancer tillige hvilke ressourcer leverandøren skal stille til rådighed som input til serviceydelsen. En funktionsaftale er i stedet karakteriseret ved at den retter sig mod det output, som serviceydelsen skal levere. Ved funktionsaftalen er leverandøren således ansvarlig for at funktionen af det pågældende tekniske system opretholdes over en periode. Forskellen mellem en funktionsaftale og en traditionel aktivitetsbaseret aftale er angivet i tabel 1.

Forskelle i opfattelsen af kvalitetsniveau mellem kunde og leverandør udgør en risikofaktor for begge parter. For kunden er risiciene ved funktionsaftalen først og fremmest at leverandøren svigter samt at anlæggene efter aftaleperioden afleveres i dårligere tilstand end

Tabel 1. Forskelle mellem aktivitetsaftale og funktionsaftale

Funktionsaftale	Aktivitetsaftale
Kunden køber en funktion: <ul style="list-style-type: none"> • Varme: +21 grader i kontorer • Lys i lamper • Tæt tag 	Kunden køber en aktivitet: <ul style="list-style-type: none"> • 4 eftersyn om året • Rundering 1 gang om ugen • Reparationer til X kr. pr. time
Fast pris for forebyggende vedligehold og reparationer	Fast pris for forebyggende vedligehold Enhedsbestemt afregning af reparationer
Leverandøren fastlægger aktiviteterne	Kunden fastlægger aktiviteterne

forudsat. Til gengæld får leverandøren friere hænder til at tilrettelægge arbejdet og udnytte sine kompetencer til at optimere ressourceanvendelsen. I samarbejdet mellem parterne bliver de økonomiske spørgsmål i princippet afklaret i forbindelse med indgåelse af aftalen, således at det videre samarbejde får fokus på kvalitet, og der opnås for begge parter administrative lettelser. For kunden giver funktionsaftalen økonomisk sikkerhed.

Det er umuligt på forhånd at afgøre om den samlede udgift vil blive højere eller lavere ved en funktionsaftale i forhold til en aktivitetsbaseret aftale. Det afhænger i høj grad af leverandørernes risikovurdering og dermed hvilken risikopræmie leverandøren indregner i sit tilbud samt naturligvis konkurrencesituationen. Med funktionsaftalen gives der imidlertid bedre muligheder for at leverandørerne kan optimere deres ydelser og udvikle deres kompetencer, hvilket på sigt skulle gøre leverandører med erfaringer fra funktionsaftaler mere konkurrencedygtige, og dermed give økonomiske fordele både for dem og deres kunder.

NNS' gennemførelse af funktionsudbud

NNS har i flere omgange gennemført et funktionsudbud af bygningsvedligehold. Det første udbud gennemførtes i 2003 og omfattende ca. 10.000 m² bygninger, og efterfølgende er gennemført flere udbud for andre bygninger – senest i 2008 med hele 246.000 m². Aftalerne omfatter funktionen af alle de bygningstekniske installationer i bygningerne samt den mekaniske funktion af udvendige bygningsdele (facader, tag, døre, porte og vinduer) og

indvendige bygningsdele (overflader, døre, loftsbeklædninger og gulve). Aftalerne er ikke tidsbegrænsede men kan opsiges af begge parter med aftalt varsel. NNS har opnået betydelige besparelser - typisk omkring 25%.

Der stilles i aftalerne krav om en overordnet tilgængelighed på 99%. Endvidere stilles specifikke krav til nedetid og responstid, jf. tabel 2. Kunden skal meddele konstaterede fejl til leverandøren indenfor 4 timer efter at fejlen er observeret.

Leverandørens oplevelse af funktionsudbud

Alle de første udbud før 2008 blev vundet af teknikinstallationsvirksomheden Kemp & Lauritzen (K&L). For K&L var funktionsudbud noget nyt, da man skulle give tilbud på NNS's første udbud, men man havde til forskel fra konkurrenterne erfaringer med at etablere et team ved tilbudsgivning på større traditionelle serviceaftaler for ejendomsselskaber og en hotelkæde. Man har desuden en særlig funktion i salgsafdelingen, som er specialiseret i tilbudsgivning inden for totalservice.

Ved starten på en aftale gennemgår K&L alle tekniske anlæg i bygningerne sammen med NNS, og hvert anlæg gives en karakter fra 0 til 4, hvor 0 betyder at anlægget fungerer upåklageligt, mens 4 indebærer at anlægget ikke fungerer. I sidstnævnte situation aftales en genopretningssag, som betales særskilt. Derudover tjener gennemgangen og karaktererne til at skabe en fælles billede af anlæggenes tilstand og dermed også et grundlag for at vurdere om anlæggene er i tilsvarende tilstand, når aftalen ophæves.

Tabel 2. Eksempler på krav til "show up time" og fejlretningstid

	"Show up time" (Timer)	Fejlretningstid (Kalendertimer)
Ventilationsanlæg	4	48
Varmeanlæg, rumvarme (Vinter: 1.10. til 1.5.)	2	4
Varmeanlæg, rumvarme, anlægsdel (Sommer: 1.5. til 1.10)	8	48
Koldtvandsanlæg, anlægsdele	4	48
Varmtvandsanlæg, anlægsdele	4	48
Belysning, enkelt lyskilde	8	24

De løbende opgaver i forbindelse med NNS-aftalerne varetages af en huselektriker, der udover el-tekniske opgaver forestår udskiftning af lyskilder og alle almindeligt forekommende opgaver. I forbindelse med mere komplicerede opgaver, f.eks. indregulering af ventilationsanlæg, tilkaldes specialiserede teknikere. Udvidelsen af aftalernes omfang i 2006 betød, at K&L kunne have en fast mand på NNS's bygninger, hvilket er en væsentlig fordel for K&L og medførte en vis reduktion i kontraktsummen.

Partnerskaber mellem Københavns Kommune og BMT-BYG A/S

Driftspartnerskaber eller servicepartnerskaber er noget relativt nyt inden for den offentlige sektor i Danmark. Erhvervs- og byggestyrelsen (EBST) startede i 2003 med at yde bistand til kommuner og amter, der ønsker at udvikle og etablere et offentlig-privat partnerskab om drift og vedligehold af bygninger. Formålet med bistanden er at medfinansiere nogle af de ekstra omkostninger, der er forbundet med at iværksætte offentlig-privat samarbejde.

Københavns Kommune (KK) etablerede i 2004 som en af de første offentlige organisationer et driftspartnerskab med drift og vedligehold af nogle kommunale bygninger på Østerbro. I 2007 etablerede KK 2 nye partnerskaber omfattende samtlige kommunale bygninger i henholdsvis Brønshøj-Husum og Vanløse. Den private part både på Østerbro og i Brønshøj-Husum er et konsortium med BMT-BYG som hovedaktør. I denne case behandles, hvorledes disse partnerskaber mellem KK og BMT-BYG er etableret og fungerer.

Driftspartnerskabet Østerbro

Driftspartnerskabet på Østerbro omfattede 5 skoler og 5 fritidshjem på tilsammen 39.343 m². Heraf udgjorde de 5 skoler langt hovedparten med 35.137 m². Opgaven blev udbudt i juni 2004 og var en del af et pilotprojekt i samarbejde mellem KK og EBST.

Formålet med projektet var

- At udvikle en ny samarbejdsform mellem kommunen, skoler/institutioner og entreprenører, som er kendetegnet ved åbenhed, fleksibilitet og færre konflikter
- At prioriteringen af både indvendig og udvendig vedligehold i højere grad stemmer overens med skoler/institutioners behov/ønsker på kort og lang sigt
- At vedligeholdsstandarden forbedres

For kommunen var det særlige ved partnerskabet, at det ikke alene var et partnerskab mellem en privat og en offentlig part, men også mellem centralforvaltningen og de decentrale enheder – skoler og institutioner.

Udbuddet gennemførtes uden prækvalifikation. Udbudsmaterialet omfattede et udbudsbrev og en

partnerskabsaftale samt følgende 4 bilag: AB92 med ændringer og tilføjelser, samarbejdsaftale, driftsplanlægning og projektbeskrivelse.

I tilbuddet skulle de bydende oplyse standardtimepriser opdelt på 16 typer af arbejde samt for formand, bygge/driftsleder samt reduktion for lærlinge. Endvidere skulle der for hver af de 16 typer af arbejde oplyses et pris-index for standardmaterialer, som angav de bydendes materialepris set i forhold til grossistpriser. Der skulle som en del af tilbuddet redegøres for, hvordan opgaven tænkte løst med hensyn til bemanning, servicering af brugerne, samarbejde med kommunens teknikere m.fl., kompetenceudvikling samt forslag til incitamentsmodel. Endelig skulle tilbuddet indeholde forslag til videreudvikling af partnerskabstanken, herunder procesoptimering og kommunikation.

Valg af entreprenør skete på grundlag af det økonomisk mest fordelagtige tilbud ud fra en samlet vurdering af tildelingskriterierne: Pris (40%), opgavens løsning (40%) og udviklingsforslag (20%). Efter udvælgelse af entreprenør startede samarbejdet op med en workshop, hvor samarbejdsaftalen blev færdiggjort i fællesskab og kontrakten underskrevet.

Som målsætninger for partnerskabet blev der aftalt følgende:

- Effektivisering: Bedre udnyttelse af personalemæssig viden, ressourcer og kompetencer hos de involverede parter
- Kompetenceudvikling, bl.a. af teknisk personale, via tæt kontakt mellem parterne
- 5-20% mere vedligehold for pengene og færre akutte opkald
- Nedbringelse af udgifterne til energi

Partnerskabet startede august 2004 og løb i første omgang kun til 31. december 2005, men en mulighed for at forlænge aftalen i yderligere 2 år til udgangen af 2007 blev udnyttet af KK. Budgettet for partnerskabet var på samlet 16,8 mio. kr. i 2004-7, inkl. en ekstrabevilling på 2,5 mio. kr. i 2006.

Som konkrete resultater af partnerskabet har KK opgjort, at man får 19 % mere vedligehold for pengene, og omfanget af akutte opgaver er blevet reduceret fra ca. 10 opgaver pr. måned i 2003, ca. 5 opgaver pr. måned i 2004-5 til ca. 3 opgaver pr. måned i 2005-6.

Samarbejdet i partnerskabet forløb over al forventning. En væsentlig årsag til dette var, at man brugte meget tid sammen på workshops og møder i starten. Det førte til, at parterne lærte hinanden godt at kende indbyrdes, og der blev opbygget et tillidsfuldt forhold. Alle de involverede havde viljen til at få samarbejdet til at lykkes, og der var en reel åbenhed mellem parterne.

Opgaverne har omfattet daglig vedligehold af bygninger, tekniske anlæg og udearealers faste belægnings- og planlagt vedligehold, f.eks. udskiftning af vinduer og tag samt modernisering af faglokaler og toiletter.

Det planlagte vedligehold blev fastlagt for et år ad gangen. Ved starten af året udarbejdede entreprenøren et priskatalog over de forestående opgaver, dels ud fra KK's registreringer i det IT-baserede vedligeholdssystem (Caretaker), dels ud fra entreprenørens egne gennemgange af bygningerne. På det grundlag foretager partnerskabets fælles planlægningsgruppe en prioritering og udvælgelse af de opgaver, der skal gennemføres i det kommende år. Den konkrete gennemførelse koordineres med de enkelte institutioner, så de giver mindst mulige gener for brugerne.

En af de store fordele ved partnerskabet er muligheden for at planlægge større sammenhængende renoveringsopgaver på tværs af institutioner. Eksempelvis er der gennemført vinduesudskiftninger på flere institutioner i forlængelse af hinanden. Samtidig har entreprenøren større muligheder for at tilrettelægge arbejderne i forhold til sine mandskabsressourcer, herunder til en vis grad foretage en sæsonmæssig udjævning. I partnerskabet har man lov til at overføre penge fra et finansår til det næste, hvilket ellers ikke er muligt i det kommunale system, og det er med til at give mere fleksibilitet i planlægningen.

BMT-BYG A/S

BMT-BYG A/S er et byggefirma med base på Amager, der primært arbejder med ombygninger, renovering, drift og vedligehold af bolig- og erhvervslejemål i Københavnsområdet. Firmaet blev stiftet i 1981 af tømrer-

mester H.P. Svendsen, og det blev i 2004 omdannet til et aktieselskab. Virksomheden har ca. 30 medarbejdere fordelt på tømrere, murere og blikkenslagere.

For en virksomhed som BMT-BYG stiller det nogle særlige krav til ledelse og medarbejdere at arbejde i driftspartnerskaber. Det er i høj grad medarbejdernes indsats ude i marken, hvor de har den direkte kontakt med kunderne, der skal bære partnerskabet igennem. Det kræver derfor medarbejdere, der er mindede for dette, og nogle konstante medarbejderrelationer. Der er nogle medarbejdere, der passer bedre til at arbejde ude hos kunder end på byggepladser, og som ledelse er det vigtigt at være opmærksom på dette og bruge medarbejderne, hvor de fungerer bedst.

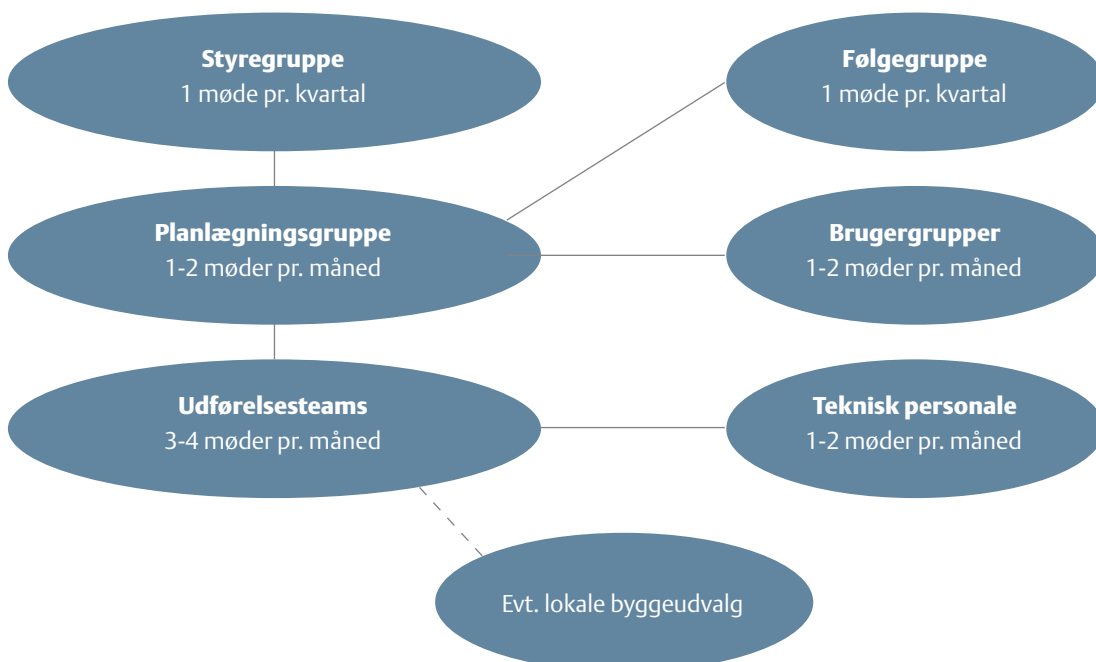
Driftspartnerskabet Brønshøj-Husum

I efteråret 2006 udskrev KEjd konkurrencer om to partnerskaber, som omfatter drift og vedligehold af samtlige kommunale ejendomme i henholdsvis Brønshøj-Husum og Vanløse. Partnerskabet i Brønshøj-Husum omfatter i alt 53 ejendomme fordelt på 6 administrationsejendomme, 10 plejehjem, 8 folkeskoler, 26 daginstitutioner og 3 stadion og idrætsanlæg. Varigheden er på 3 år med mulighed for forlængelse i 1 år, og det samlede budget er på ca. 60 mio. kr. over 4 år i Brønshøj/Husum og noget mindre i Vanløse.

I forhold til partnerskabet på Østerbro er den væsentligste ændring i formålet et øge fokus på kompetenceudvikling og større viden. Succeskriterierne for partnerskabet er også her:

- Mere vedligehold for pengene
- Mindre administration i alle led

Figur 1: Organisationsmodel for driftspartnerskab Brønshøj-Husum



Efter gennemførelse af udbudsprocessen med valg af konsortiet med BMT-BYG A/S og Dalskov EL-VVS A/S blev partnerskabet igangsat ved en opstartworkshop hele dagen den 6. marts 2007 med deltagelse af repræsentanter fra konsortiet, KEjd og de kommunale institutioner, og med rådgivere fra COWI som facilitator. På workshopen blev den i figur 1 viste organisationsmodel med omtrentlige mødefrekvenser fremlagt og godkendt.

Som en del af workshopen gennemførtes et tværgående gruppearbejde, hvor rollefordelingen og kommunikationen under partnerskabet blev drøftet. En hensigtserklæring for samarbejdet blev bearbejdet i fællesskab, så der var enighed om målsætninger og spilleregler for samarbejdet, herunder konfliktløsningsmodel og incitamentsstruktur.

Endvidere præsenterede COWI et effektmåleværktøj, som benyttes til at måle effekten af partnerskabet. Værktøj er udviklet af COWI for EBST i samarbejde med en arbejdsgruppe med repræsentanter fra Københavns og Frederiksberg Kommuner samt BMT-BYG. Det er opbygget med udgangspunkt i Balanced Scorecard, hvor der måles i forhold til de følgende 4 perspektiver: Økonomi, kunde/bruger, arbejdsprocesser samt kompetence og læring. Målinger gennemføres ved spørgeskemaundersøgelser med 1 års mellemrum i aftaleperioden startende ved år 0 og suppleret med interviews.

Sammenligning af de to cases

I tabel 3 er nogle karakteristika ved de to cases sammenstillet.

Begge cases er kendetegnet ved at det er udbudssiden, der har taget initiativ til at etablere nye samarbejdsformer, hvor leverandørerne opnår frihed og incitamenter til at optimere udnyttelsen af deres produktionsapparat og udnytte deres kompetencer kreativt. Der er også i begge tilfælde tale om langsigtede samarbejder, hvor der indgår kompetente udbydere, og der sigtes mod etablering af tillid mellem udbyder og leverandør.

Novo Nordisk casen giver de stærkeste økonomiske incitamenter for leverandøren til at være innovativ og er bedst egnet til bygninger med begrænset kompleksitet som administrationsbygninger. Novo Nordisk har hidtil stort set været alene om at gennemføre funktionsudbud inden for drift og vedligehold af bygninger i Danmark. Der synes at mangle modenhed i markedet hos både kunder og leverandører til at gå ind i denne nye udbudsform, men erfaringerne fra Novo Nordisk viser, at funktionsudbud kan give væsentlige fordele for begge parter.

Casen fra Københavns Ejendomme er i højere grad baseret på et tæt samarbejde med udnyttelse af komplementære kompetencer hos udbyder og leverandør samt involvering af brugerne. Et samarbejde baseret på tillid mellem parterne kan give væsentlige fordele, men den skandalesag der det sidste år har været om Københavns Ejendommers driftspartnerskab i Vanløse viser, at det også kræver en høj moral og kan være sårbart.

Nogle af de største udfordringer ved disse nye udbuds- og samarbejdsformer er at afbalancere risici på en hensigtsmæssig måde mellem parterne og skabe en fælles forståelse af kvalitetsniveau imellem de involverede repræsentanter. Udbydere skal i egen interesse gøre sit udbud attraktivt for leverandørerne, og en rimelig kontraktstørrelse er en forudsætning for at opnå økonomisk attraktive tilbud. For udbyderne stiller sådanne samarbejder krav om at begrænse bureaukratisk kontrol og evne til at indgå i et tillidsfuldt samarbejde og for leverandørerne stiller det krav om en ledelsesstil og en virksomhedskultur, hvor medarbejdere kan agere både fagligt og socialt kompetent i et direkte samarbejde med brugerne.

Tabel 3. Sammenligning af de to cases

	Novo Nordisk	Københavns Ejendomme
Udbuds- og samarbejdsform	Funktionsudbud	Driftspartnerskab
Kunde	Privat virksomhed	Kommune
Leverandør	En virksomhed	Et konsortium
Typer af bygninger	Administration	Skoler, administration, idrætsanlæg mv.
Kontraktvarighed	Ikke begrænset	3 år + 1 års option
Betaling	Fast total pris	Faste timepriser mv.
Styring	One point of contact	Styrekomiteé, planlægningsgruppe og udførelsesteams
Opgaveplanlægning	Leverandøren alene	Leverandør sammen med udbyder
Relation til slutbrugere	Uformel	Formaliseret

Dansk Facilities Management – netværk (DFM)

blev etableret i 1991 og har i dag over 200 medlemmer. Medlemmerne er spredt ud over hele Danmark og er i vidt forskellige virksomheder og brancher – fra facilities managers i private virksomheder, entreprenør-virksomheder, rådgivere og leverandører til offentlige virksomheder og institutioner.

Denne brede sammensætning af medlemmerne giver god mulighed for at etablere netværk i netværket, hvor der udveksles erfaringer og diskuteres konkrete problemstillinger.

Formålet for Dansk Facilities Management – netværk er

- at udvikle fagområdet,
- at udbrede og udveksle viden om Facilities Management,
- at fremme samspillet mellem praksis, uddannelse og forskning
- at være bindeled til den internationale udvikling på området.

DFM aktiviteter hele året

I løbet af året afholdes en række møder, workshops, studierejser og konferencer ofte i samarbejde med andre faglige netværk.

Derudover bruger medlemmerne hjemmesiden aktivt. Her er der adgang til artikler, links og nøgletal, der kan bruges i arbejdet med Facilities Management.

Et DFM medlemskab giver adgang til nyeste viden og erfaringer fra ind- og udland og inspiration til at bruge Facilities Management aktivt i virksomheden.

Et godt akustisk miljø når hygiejnekravene er strenge



Med Ecophon Hygiene systemerne får du optimale akustiske løsninger til storkøkkener, laboratorier, fødevarereindustrien, medicinalindustrien og andre steder hvor der er særlige krav til rengøring og et sundt indeklima. Få mere at vide om vores helt nye Hygiene produktprogram på www.ecophon.dk eller på telefon: 3677 0909



Ecophon®
A SOUND EFFECT ON PEOPLE

DriftsChefen bevarer overblikket!

- og skaber værdi på bundlinien



ICEconsult

Værktøjskassen til
Facility Management

www.iceconsult.com



Integreret Facility Service

Service løsninger for en bedre arbejdsdag.



Forenede  Service

WWW.FORENEDE.DK

DFM BESØG HOS RAMBØLL

DFM besøget hos Rambøll d. 16. november gav et godt indtryk af en helt up to date arbejdsplads, rustet til fremtiden. Bygningen som blev taget i brug i august og er baseret på et aktivitets-baseret arbejdsmiljø hvor der aktuelt arbejder 1.600 medarbejdere.

Succeskriterierne var at bygningen skulle være et referenceprojekt på alle niveauer, såvel tid, økonomi, proces, kvalitet som strategisk branding. Endvidere skulle det være et krydsfeltshus, hvor begreber som videndeling, netværk, samarbejde, intern og ekstern interaktion understøttes. Man ønskede en samlet identitet og etablering af et hensynsfuldt, fleksibelt og interaktivt arbejdsmiljø.

Alle får en arbejdsplads fordelt med 20% kontorer og 80% åbne arbejdspladser i lommer. Kontorer defineres som enkeltpersonskontorer og 2-4 personskontorer. De åbne arbejdsområder etableres som lommer med plads til 8-12, max. 15. Endvidere er brugen af kontorer funktionsbetinget og ikke hierarkisk og alle ledelser placeres sammen med egne afdelinger. Undervejs har ca. 10% af medarbejderne været involveret i processen ved deltagelse i arbejdsgrupper, workshops, pilotprojekter m.v.



FM Update udgives af DFM – Dansk Facilities Management netværk
Redaktion: Anja Kiersgaard og Kjeld Nielsen.
Lay out: heddabank.dk.
Fotos: Kjeld Nielsen, m.fl.

TILMELDING OG PRAKTISKE FORHOLD

TID

TORSDAG D. 27. JANUAR OG
FREDAG D. 28. JANUAR 2011.
Indkvartering kan ske fra kl.
15.00.

STED

Crowne Plaza, Copenhagen
Towers, Ørestads Boulevard
114-118, 2300 København S.
Tlf. +45 888 77 66 55, www.crowneplaza.com

PRIS

MEDLEMMER AF DFM NET-
VÆRK: Kr. 8.500,- ekskl. moms,
inkl. overnatning / kr. 8.000,-
ekskl. moms og overnatning.
Ved tilmelding og betaling
inden 30. december er prisen
7.500 kr. ekskl. moms, inkl.
overnatning og 7.000 kr.
ekskl. moms og overnatning.

IKKE-MEDLEMMER AF DFM
NETVÆRK: Kr. 11.000,- ekskl.
moms

STUDERENDE MEDLEMMER
AF DFM NETVÆRK: KR. 3.000,-
inkl. moms

UDSTILLING

Der er mulighed for 2 x 3 m
udstillingsstande – dels i kon-
ferencelokalet, dels udenfor.
Prisen for en stand er mindst
én deltager til fuld pris samt
5.000 kr. ekskl. Moms. Udstil-
lere vil blive præsenteret fra
talerstolen. Detaljer fås hos
DFM-sekretariatet.

TILMELDING

Sker via www.dfm-net.dk.
Sidste frist for tilmelding er
d. 15. januar 2011.

For yderligere information
kontakt dfm-sekretariatet.

DFM 20 ÅRS JUBILÆUMSKONFERENCE 2011

INTERNATIONALT ORIENTERET OG MED HOVEDTEMAET

FREMTIDENS FACILITIES MANAGEMENT

FM fremtidsvisioner og forventninger – set med udgangspunkt i historiens klare lys – FM de næste 20 år?

Konferencen fokuserer bl.a. på den bæredygtige Facilities Management udvikling samt på udfordringerne ved fremtidens hospitalsbyggeri og drift. Kom og hør indlæg af samfundsdebattører, Facilities Managere og repræsentanter for topledelse i virksomheder i Danmark, England, Finland, Holland og Norge



Dansk Facilities Management netværk



Sekretariat: SpacePro · Dampfærgevej 8 · DK-2100 København Ø · T +45 6126 9046
dfm@dfm-net.dk · www.dfm-net.dk